

**Área:** Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DAS UNIVERSIDADES CATARINENSES ACERCA DAS PRÁTICAS E  
POLÍTICAS DE RH: APLICAÇÃO DO MÉTODO TODIM**

**PERCEPTION OF CATHARIAN UNIVERSITY TEACHERS ABOUT HR PRACTICES AND POLICIES:  
APPLICATION OF THE METHOD TODIM**

Juciele Marta Baldissarelli, Nelson Hein, Adriana Kroenke, Geneia Lucas Dos Santos e Larissa Kvitko

**RESUMO**

O artigo analisa a percepção dos docentes das Instituições de Ensino Superior (IES) enquadradas como comunitárias e privadas no Estado de Santa Catarina (SC), em relação as seis práticas e políticas de Recursos Humanos (RH). Para isso, utiliza-se do método TODIM como suporte científico para efetuar o ranqueamento das Instituições, realizando uma análise comparativa das alternativas. A pesquisa é de natureza quantitativa, tipo descritiva e levantamento (survey). Participaram 506 professores de 11 instituições de ensino superior. Ao final, os resultados mostram que o modelo estudado cumpriu com o papel de classificar e ordenar as IES em um ranking em que pode-se classificar a percepção final dos docentes acerca das seis práticas e políticas de Recursos Humanos (RH). Conclui-se que duas universidades se destacam frente a percepção das práticas e políticas de RH, sendo elas: (1) processo de recrutamento e seleção, (2) envolvimento, (3) treinamento e desenvolvimento, (4) condições de trabalho, (5) avaliação de desempenho e (6) recompensas. Os resultados podem ser de grande valia para os dirigentes das Instituições possibilitando analisar o cenário e tomar decisões relacionadas as melhorias nos processos adotados.

**Palavras-Chave:** TODIM; Políticas e Práticas de RH; Instituições de Ensino Superior; Gestão de Pessoas

**ABSTRACT**

The article analyzes the perception of the teachers of the Higher Education Institutions (HEIs) classified as community and private in the State of Santa Catarina (SC), regarding the six practices and policies of Human Resources (HR). For this, we use the TODIM method as a scientific support to perform the ranking of the Institutions, performing a comparative analysis of the alternatives. The research is quantitative in nature, descriptive and survey. 506 teachers from 11 higher education institutions participated. In the end, the results show that the model studied fulfilled the role of classifying and ordering HEIs in a ranking in which the final perception of teachers about the six practices and policies of Human Resources (HR) can be classified. It is concluded that two universities stand out against the perception of HR practices and policies, namely: (1) recruitment and selection process, (2) involvement, (3) training and development, (4) working conditions, (5) performance appraisal and (6) rewards. The results can be of great value to the leaders of the Institutions, allowing to analyze the scenario and make decisions related to the improvements in the adopted processes.

**Keywords:** TODIM; HR; Higher education institutions; People management.

# PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DAS UNIVERSIDADES CATARINENSES ACERCA DAS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RH: APLICAÇÃO DO MÉTODO TODIM

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a revolução Industrial até os tempos atuais, a relação de interdependência entre organizações e pessoas tem sido cada vez maior. As organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos organizacionais e, as relações são múltiplas à devida satisfação, sendo que a percepção individual dessa relação gera ação organizacional e é determinante para o desempenho pretendido. Diante de um contexto mercadológico cada vez mais globalizado e competitivo, cabe aos gestores compreender as ações que trarão um diferencial competitivo para suas organizações, mantendo-as no mercado por mais tempo, obtendo lucro e se destacando em relação aos demais concorrentes (FONSECA; SILVA, 2018).

Há tempos, tem-se reconhecido a importância do ser humano, como diferencial competitivo para as organizações. Processos, ferramentas, estrutura, tudo isso pode ser facilmente copiado por outras empresas, mas o capital intelectual é único e particular em cada contexto organizacional e jamais pode ser copiado. Nessa perspectiva, as empresas se deparam com uma série de desafios, que englobam: pensar em como manter os seus profissionais motivados e satisfeitos com seu ambiente de trabalho (tanto em termos de estrutura, quanto em termos de clima, relacionamento com colegas e superiores hierárquicos); desenvolver seus profissionais com cursos e treinamentos apropriados à função que exercem; oferecer recompensas (salários e benefícios), que o trabalhador perceba como justa e adequada às suas atividades, além de compatível com o que mercado oferece (SILVEIRA; MAESTRO FILHO, 2013). Como pode-se perceber, os desafios são muitos, e representam um esforço diário de gestores e organizações para reter e motivar seus funcionários, além de fazê-los compreender quais são os objetivos organizacionais e que fazer para atingí-los.

Nas instituições de ensino superior, o cenário é o mesmo. Assim como nas demais organizações, elas precisam se preocupar em reter seus funcionários e mantê-los motivados, para que exerçam suas funções com comprometimento e eficácia. Sendo assim, deve haver uma preocupação substancial com as políticas de Recursos Humanos (RH), dentro desse contexto. As políticas de RH, estão todas interligadas e refletem diretamente nos resultados da organização. Um processo de recrutamento e seleção bem feito, por exemplo, atrai as pessoas “certas” para as organizações, com as competências ideais para exercer as atividades necessárias, o que acaba reduzindo futuramente os custos com treinamento e a possibilidade de desligamento da pessoa da empresa, por não ter se adaptado ao local (LEGGE, 1995).

É interessante salientar, que muitas vezes os gestores e colaboradores podem ter percepções diferentes dessas práticas. É possível que, na visão da instituição às práticas estejam sendo bem aplicadas e trazendo bons resultados, mas dentre os colaboradores pode ser que a percepção seja diferente e, que essas práticas em sua visão sejam ineficientes e desmotivadoras. Face ao exposto, este artigo se propõe a analisar a percepção dos professores de Instituições de Ensino Superior (IES) enquadradas como comunitárias e privadas no Estado de Santa Catarina (SC), em relação as seis práticas e políticas de Recursos Humanos (RH). Para isso, aplicou-se o método TODIM de Análise Decisória Multicritério no ranqueamento universidades catarinenses em relação a percepção dos docentes acerca das práticas de recursos humanos. Essas práticas são: (1) processo de recrutamento e seleção, (2) envolvimento, (3) treinamento e desenvolvimento, (4) condições de trabalho, (5) avaliação de desempenho e (6) recompensas.

Justifica-se esse estudo, pois, de acordo com Boog e Castro (2002), o capital humano deve ser considerado um ativo valioso a ser desenvolvido e que pode viabilizar os ganhos da empresa. Ohmae (1996), por sua vez, afirma que os colaboradores são determinantes para o sucesso da empresa. Sendo assim, torna-se imprescindível conhecer a percepção dos docentes sobre as políticas de RH das instituições de ensino em que estão inseridos, pois, estas tem poder

de motivar o funcionário, tornando o mais comprometido com o processo, fato que irá influenciar no processo de ensino aprendizagem (ALVARÃES; RIPARDO, 2013).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esse tópico tem o intuito de expor os principais conceitos teóricos referentes à temática do trabalho. Dessa forma, inicia-se expondo o conceito de gestão de pessoas, passando-se a tratar sobre instituições de ensino, e finalizando, expõe-se as políticas e práticas de RH dentro do contexto das instituições de ensino.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A evolução histórica e as transformações por quais as organizações passaram, indicam que é preciso se atentar as mudanças que ocorrem pelo mundo, mas, também, com o fator humano, em especial quando o indivíduo se encontra no papel de funcionário, que deve contar com capacitação para atuar diante de um mercado cada vez mais competitivo (PACHECO, 2009).

A pesquisa realizada por Monteiro *et al.* (2015) confirma que as organizações têm dado mais valor ao funcionário, as quais utilizam-se de programas de desenvolvimento para favorecer a produtividade e clima organizacional. É, nesse sentido, que a Gestão Pessoal (GP) mostra-se um diferencial quanto ao desempenho que se pretende atingir. O termo, para Sousa e Barbosa (2018), originou-se no fim do século XX e advém de outras expressões correlatas, embora todas tivessem por foco a área de Recursos Humanos (RH). Dessa forma, a GP é, segundo Mathis e Jackson (2003), a habilidade de gerenciar os RHs, tendo em consideração que as pessoas são a principal fonte de competência essencial de uma organização e, para isso, faz-se uso de políticas e práticas para conquistar a competitividade – e mantê-la.

Nesse sentido, Wright e Boswell (2002) afirmam que tais políticas são aquelas que representam a elaboração de programas, processos e técnicas que a organização necessita realizar, ao passo que as práticas são aquelas que permitem torná-las possíveis, no intuito de conseguir sua operacionalização. A importância de políticas e práticas se devem, conforme Pacheco (2009), ao fato de propor maior seguridade ao funcionário, já que as mesmas lhe permitem compreender a adequação de suas capacidades e necessidades com as metas estabelecidas pela organização. Algumas dessas práticas são, segundo Sousa e Barbosa (2018), provenientes de um novo modelo que vem surgindo na GP – o de competências –, que atende às questões de capacitação, desenvolvimento, ações de recrutamento, seleção, treinamento e gestão de carreira, por exemplo, enquanto que, para Alvares e Souza (2016), as práticas sustentáveis – por meio da GP – permitem a promoção de desenvolvimento e integração de pessoas, satisfação de atuar na organização, atrai talentos – e os mantêm –, há melhora na imagem da entidade e, ainda, há desempenho financeiro quando há investimento socioambiental.

Nesse sentido, percebe-se que o funcionário deixa de ser tutelado pela organização para se tornar parceiro comercial, uma vez que mostra-se um capital intelectual por meio do desenvolvimento de suas aptidões e pelo fato de assumir maior responsabilidade sobre sua carreira profissional (VENÂNCIO *et al.*, 2014).

### **2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

Segundo Rizzo (2013), as universidades europeias contribuíram muito para as que se encontram no Ocidente e, em especial no Brasil, quando o investimento universitário iniciou-se com a independência. Alguns avanços foram obtidos por meio da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), pela Constituição, pelo Decreto nº 5.773 de 2006 e pelo Plano Nacional de Educação (PNAE), que contribuíram para a expansão do sistema e método avaliativo, pelo qual é possível propor melhor qualidade de ensino.

Isso pode ser corroborado pelo que afirmam Brüne e Bidarra (2015), ao citarem que foi a partir dos anos 80 que o ensino superior ganhou maior impulso, devido, em parte, ao debate que iniciou-se sobre o papel da educação no desenvolvimento do país, inclusive por meio de agentes externos, como por exemplo, o Banco Mundial, Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e agências da Organização das Nações Unidas (ONU) – uma evolução que se estendeu pelos anos 90.

Atualmente, dividem-se em instituições privadas e públicas – de nível municipal, estadual e federal –, sendo que, enquanto estas últimas não cobram mensalidade ou matrícula do aluno, as primeiras são aquelas administradas por pessoas físicas ou jurídicas, com ou sem finalidade de lucro (BRASIL, 20--). O Decreto nº 5.773 de 2006, que dispõe sobre IESs, diferencia faculdades, centros universitários e universidades por conta do credenciamento que possuem junto ao Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2018). No primeiro caso, não se confere à instituição autonomia de atribuir títulos e diplomas, que são de competência de uma universidade. Além disso, não podem promover pós-graduação. No segundo caso, o que se tem é uma instituição pluricurricular, que comporta várias áreas de conhecimento, sendo que, embora semelhante a uma universidade no que diz respeito à estrutura, não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada. Por fim, as universidades são aquelas mais estritas, com corpo docente parcialmente composto de mestres ou doutores – com carga de trabalho de um terço deles em regime integral –, com produção intelectual institucionalizada, tem autonomia para criar cursos e sedes – acadêmicas e administrativas –, expedir diplomas, além de convênios, acordos, número de vagas, firmar contratos e fixar currículos, demonstrando, portanto, ser uma instituição acadêmica pluridisciplinar (BRASIL, 20--).

Dentre os cursos que oferecem estão a graduação – para obtenção dos graus de Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia –, pós-graduação *stricto sensu* – conferindo ao aluno o título de Mestre ou Doutor – e especialização ou pós-graduação *lato sensu*. O horário em que as aulas ocorrem podem ser pela manhã, à tarde, à noite ou, ainda, em período integral. Os cursos geralmente são divididos por um determinado período de tempo – semestral ou anual –, nas modalidades presencial ou à distância. Nesse sentido, o local frequentado pelo estudante pode ser denominado de Campus, sede, polo ou unidade (BRASIL, 20--).

As IESs mostram sua relevância no que concerne ao capital social – que é o desenvolvimento social por meio de projetos, pesquisas e de extensão com foco na sociedade (BRÜNE; BIDARRA, 2015) –, nos efeitos econômicos, já que para manter a instituição é preciso remunerar funcionários, investir em estrutura, alunos e servidores, para os quais favorece o mercado imobiliário e de trabalho (STRAUF; SCHERER, 2008). Por fim, tem-se o capital humano, que é aquele em que o indivíduo tem acesso ao conhecimento e acumulá-lo, ou seja, a capacidade intelectual e produtiva que a pessoa adquire (LIMA, 2010). Isso pode ser confirmado pelos estudos de Brüne e Bidarra (2015), que realizaram pesquisas em duas universidades localizadas no Sul do país – em Palotina e Toledo. Tinham por foco avaliar os efeitos econômicos e sociais que as mesmas incidiam sobre os locais em que se encontram, confirmando, ao fim da pesquisa, que ambas apresentam relevância social e econômica, o que demonstra o papel em geral, de tais instituições, que exercem diante do desenvolvimento das cidades e regiões.

### **2.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Nojima, Jacoby e Rojo (2017) afirmam que, assim como as demais organizações, as IESs devem fazer uso de estratégias eficazes para enfrentar situações que se apresentam, principalmente considerando que suas ações podem interferir em meio aos alunos e à sociedade, por conta do papel social e profissional que representam. Isso pode ser corroborado pelo que afirmam Brito e Bolson (2014), ao defenderem que a expansão de sistema universitário vem crescendo nos últimos anos, no Brasil, sendo que, com a criação de novos cursos e exigências

que surgem para as IESs, é preciso adotar estratégias que viabilizem sua missão, já que gerencia o conhecimento produzido ao longo da história da humanidade.

Exemplo disso é o estudo de Oliveira *et al.* (2017), realizado em uma IES pública localizada na região Sul do país, que apresenta um total de 4.705 servidores ativos, tendo por intuito avaliar como se dá as práticas de GP voltadas à temática da sustentabilidade, por meio da capacitação de pessoal. A pesquisa permitiu concluir que, embora a mesma aconteça tendo por foco o fator ambiental, dá-se, menor abrangência, destaque aos fatores sociais, econômicos e culturais. No entanto, o assunto é abordado de maneira superficial, inconstante e sem a presença significativa de especialistas.

Campos, Medeiros e Melo (2018) citam, por sua vez, o estudo que realizaram na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que se utiliza da Comunidade de Prática (CoP), um processo que valoriza a inovação, criatividade, compartilhando de conhecimento e aprendizagem entre as pessoas, no intuito de expor opiniões, ideias e conversar diariamente para troca de informações. A partir da pesquisa, foi possível perceber que há a prática, mas de maneira precária, já que alguns fatores a limitam. Isso porque, embora seja substancial a promoção de aprendizagem organizacional, os encontros geralmente se limitam a passar comunicados, e não para a troca de experiências e ideias.

Percebe-se, portanto, que há aplicação de algumas políticas e práticas nas IESs brasileiras, no entanto, parecem incipientes se considerar sua efetividade, eficácia e resultados parcialmente satisfatórios, pelo menos no que diz respeito à temática de sustentabilidade e CoP. Segundo Fortuna *et al.* (2001) um modelo de gestão de pessoas, se desenha estrategicamente com a presença de seis políticas, sendo elas: planejamento de pessoal; recrutamento, seleção e contratação de pessoal; administração de cargos e salários; planejamento de carreira; avaliação de desempenho; e treinamento e desenvolvimento. Já Demo (2012), define que as políticas e práticas de recursos humanos precisam contribuir para maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes maior realização pessoal e profissional. Assim, define as seis políticas:

Quadro 01: Práticas e políticas de Recursos Humanos

<b>Práticas e políticas RH</b>	<b>Significado correspondente</b>
<b>Recrutamento e seleção</b>	Proposta da organização para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar as competências da pessoa com características e demandas da organização.
<b>Envolvimento</b>	Proposta articulada da organização para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
<b>Treinamento, desenvolvimento e educação</b>	Compreende a provisão aos colaboradores da aquisição sistemática de competências e o estímulo à contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
<b>Condições de trabalho</b>	Compreende a segurança e benefícios, provém aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
<b>Avaliação de desempenho e competências</b>	Avaliação do desempenho e das competências dos trabalhadores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
<b>Remuneração e recompensas</b>	As recompensas sobre o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Demo (2012).

Diante desse campo conceitual apresentado e dos objetivos da pesquisa, a escala de práticas e políticas de Recursos Humanos (RH) elaborada por Demo (2014), definiu-se como instrumento adequado para atender aos objetivos deste trabalho.

## 2.4 TODIM: MÉTODO DE TOMADA DE DECISÃO MULTICRITÉRIO

O método multicritério TODIM (acrônimo de Tomada de Decisão Interativa e Multicritério) surgiu na literatura internacional de Pesquisa Operacional no início dos anos 90 (GOMES; LIMA, 1992a; GOMES; LIMA, 1992b) e desde então, tem sido utilizado como objeto de várias aplicações e extensões. Tendo tem como base, a Teoria dos Prospectos, o TODIM faz uso de um fator de atenuação de perdas que é geral para o conjunto de critérios. Com isto, o método se alicerça sobre uma descrição – já sobejamente comprovada por evidências empíricas – de como as pessoas efetivamente decidem em face ao risco. (RANGEL; GOMES; RANGEL, 2013).

A Teoria dos Prospectos, (*Prospect Theory*), foi criada por Kahneman & Tversky (1979), e é uma alternativa da teoria da utilidade esperada, pois segundo seus atores o comportamento humano é inconsistente na tomada de decisão sob risco, ou seja, como explicam Santos e Machado (2018), o que influencia seu comportamento não é o resultado esperado de sua escolha, mas sua reação diferente entre ganhos e perdas.

Gomes e Maranhão (2008), destacam que o TODIM trata-se de um método para avaliar, sob a ótica multicritério, um conjunto de alternativas dadas, não tendo a pretensão de apoiar o decisor no seu posicionamento em face a um determinado contexto, ou seja, é possível chegar-se a uma compreensão consensualmente aceita do problema em pesquisa. Faz uso de comparações por pares entre os critérios de decisão, possuindo recursos tecnicamente simples e corretos para eliminar eventuais inconsistências provenientes dessas comparações (GOMES; MARANHÃO, 2013).

Para aplicação do método TODIM considera-se um conjunto de  $n$  alternativas e  $m$  critérios e admite-se que um desses critérios pode ser tomado como referencial (GOMES; MARANHÃO, 2008). Avalia-se todas as alternativas em relação a todos os critérios obtendo-se a matriz de avaliação, onde os valores são todos numéricos e, na sequência, faz-se a normalização dos dados dividindo o valor de cada alternativa pela soma de todas as alternativas, obtendo-se uma matriz onde todos os valores estarão entre 0 e 1 (GOMES; MARANHÃO, 2008). Quando todas as alternativas são independentes entre si forma-se a matriz denominada “desejabilidades parciais” (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2011, p. 139), conforme Tabela 01.

Tabela 01 – Matriz de desejabilidades parciais.

Alternativas \ Critérios	1	2	...	c	...	m
1	$w_{11}$	$w_{12}$	...	$w_{1c}$	...	$w_{1m}$
2	$w_{21}$	$w_{22}$	...	$w_{2c}$	...	$w_{2m}$
...	...	...	...	...	...	...
I	$w_{i1}$	$w_{i2}$	...	$w_{ic}$	...	$w_{im}$
...	...	...	...	...	...	...
n	$w_{n1}$	$w_{n2}$	...	$w_{nc}$	...	$w_{nm}$

Fonte: Gomes; Araya; Carignano, 2011, p. 139.

De posse dos pesos e normalização dos critérios, calcula-se a matriz de dominância parciais e a matriz de dominância final indicando-se o critério de referência que será o critério de maior peso e, logo após, define-se as taxas de substituição  $a_{rc}$ , (GOMES; MARANHÃO, 2008), sendo  $a_{rc}$  a taxa de substituição do critério  $c$  com o critério de referência  $r$  (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2011).

Para o cálculo da dominância de cada alternativa  $i$  sobre cada alternativa  $j$  considera-se a expressão matemática:

$$\delta_{(i,j)} = \sum_{c=1}^m \varphi_c(i,j), \forall (i,j)$$

sendo:

$$\Phi_c(i, j) = \begin{cases} \sqrt{\frac{a_{rc}(w_{ic}-w_{jc})}{\sum_c a_{rc}}} & \text{se } w_{ic} - w_{jc} > 0 \\ 0 & \text{se } w_{ic} - w_{jc} = 0 \\ -\frac{1}{\theta} \sqrt{\frac{(\sum_c a_{rc})(w_{jc}-w_{ic})}{a_{rc}}} & \text{se } w_{ic} - w_{jc} < 0 \end{cases}$$

com:

$\delta_{(i,j)}$ : medida de dominância da alternativa  $i$  sobre a alternativa  $j$

$m$ : quantidade de critérios

$c$ : critério qualquer de  $c = 1, \dots, m$ .

$a_{rc}$ : taxa de substituição do critério  $c$  pelo critério  $r$

$w_{ic}$ : peso da alternativa  $i$  em relação ao critério  $c$

$w_{jc}$ : peso da alternativa  $j$  em relação ao critério  $c$

$\theta$ : fator de atenuação das perdas

Utilizando-se  $\delta_{(i,j)}$  forma-se uma matriz de elementos com as medidas de dominância relativa das alternativas na qual soma-se os valores das linhas. Define-se o máximo e o mínimo dentre os valores e, finalmente, determina-se  $\xi_i$  usando-se a expressão matemática (GOMES; MARANHÃO, 2008; GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2011; RANGEL; GOMES; RANGEL, 2013) :

$$\xi_i = \frac{\sum_{j=1}^n \delta(i, j) - \text{mín}_i \sum_{j=1}^n \delta(i, j)}{\text{max} \sum_{j=1}^n \delta(i, j) - \text{mín}_i \sum_{j=1}^n \delta(i, j)}$$

onde:

$\xi_i$ : representa o valor total da alternativa  $i$

$n$ : quantidade de alternativas

De posse dos valores globais das alternativas, interpreta-se cada escore como a medida de utilidade global ou desejabilidade e ordena-se os respectivos valores obtendo o *ranking* final. Na próxima sessão serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza quantitativa - adequada quando se tem como objetivo descobrir e verificar relações entre variáveis (BEUREN, 2010; MALHOTRA, 2001). A pesquisa bibliográfica, permitiu aos pesquisadores conhecer o que tem sido investigado/estudado sobre o assunto, processo no qual foram revisadas as principais referências teóricas, buscando a realidade já observada, analisada e publicada, por meio, tanto de materiais impressos, quanto eletrônicos, como: livros e artigos científicos, entre outros (FONSECA, 2002).

A pesquisa é descritiva - que descreve as características de determinada população ou fenômeno utilizando-se de técnicas padronizadas de coletas de dados (GIL, 2007); e levantamento - *survey*, que é indicado para a pesquisa descritiva e adequada à realização de pesquisas autoadministradas, ou seja, na qual o respondente consegue compreender a pesquisa e realiza-la sem o auxílio do pesquisador, com ou sem o auxílio da internet (ALMEIDA; BOTELHO, 2006).

Teve como amostra 506 professores ativos, de 11 Instituições de Ensino Superior (IES) comunitárias ou privadas de Santa Catarina. A participação foi livre e voluntária. A Tabela 02, indica o número de IES, a frequência e o percentual de respondentes de cada Instituição. Notou-se o predomínio de participação de funcionários das IES 5 e 11. Essa incidência infere-se possa ser explicada por meio da maior divulgação da pesquisa internamente, disposição das pessoas em participar e responder os questionários.

Tabela 02 – Número de instituições pesquisadas e frequência.

Instituição de Ensino	Região geográfica situada no Estado	Frequência	Porcentagem
1	Região da Grande Florianópolis	6	1,2%
2	Região do Vale do Itajaí	8	1,6%
3	Região do Planalto Norte	21	4,2%
4	Região Sul	14	2,8%
5	Região do Meio Oeste	131	25,9%
6	Região Sul	25	4,9%
7	Região do Vale do Itajaí	9	1,8%
8	Região do Vale do Itajaí	28	5,5%
9	Região Nordeste	36	7,1%
10	Região do Extremo Oeste	32	6,3%
11	Região do Meio Oeste	196	38,7%
<b>Total 11</b>		<b>506</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para a coleta dos dados utilizou-se a escala, na versão completa, de Políticas e Práticas de Recursos humanos (EPPRH) (DEMO et al., 2014). O modelo da escala foi do tipo Likert de 5 pontos que variam de 1 (discordância total com a afirmativa), até 5 (concordância total com a afirmativa), a escala é composta de 40 questões fechadas, onde 10 questões para identificação do perfil da amostra foram incluídas pelos pesquisadores. Para Hair et al. (2009) este tipo de escala necessita de uma amostragem mínima de 400 sujeitos para atender os quesitos de confiabilidade na pesquisa.

A formatação e divulgação da escala foi por meio da ferramenta do *google forms* (ferramenta para pesquisas online de domínio público, disponível na internet). O questionário foi enviado por e-mail aos assessores de imprensa das IES, para que fossem enviados a todos os trabalhadores. A pesquisa foi iniciada em 2 de fevereiro e encerrada em 30 de março de 2019. Para a análise dos resultados da escala PPRH, dividiu-se as questões, conforme Demo et al. (2014) prevê, nas seis políticas de RH que foram: (i) recrutamento e seleção; (ii) envolvimento; (iii) treinamento, desenvolvimento e educação; (iv) condições de trabalho; (v) avaliação de desempenho e competências; e (vi) remuneração e recompensas. O Quadro 02 apresenta as dimensões e as assertivas utilizadas neste estudo.

Quadro 02

Dimensão	Assertiva
<b>Recrutamento e seleção</b>	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados?
	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes?
	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.
	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p.ex., processo seletivo, entrevistas, provas, etc.).
	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.
	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.

<b>Envolvimento</b>	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.
	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p.ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).
	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p.ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).
	Esta questão trata-se apenas para termos ciência de que o participante está atento. Se estiver, clique no número quatro como resposta.
	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.
	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.
	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões
	<b>Treinamento, desenvolvimento e educação</b>
A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p.ex., treinamentos, participação em congressos...).	
A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).	
Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	
<b>Condições de trabalho</b>	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.
	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.
	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p.ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).
	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/ descanso, etc.).
	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.
	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.
<b>Avaliação de desempenho e competências</b>	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).
	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.
	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.
	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.
	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.
	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.
	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.

<b>Remuneração e recompensas</b>	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p.ex., promoções/ funções comissionadas, bônus/ prêmios/ gratificações, etc.).
	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.
	Na organização onde trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.

Fonte: Elaborado por Demo et al. (2014).

Ainda o questionário foi composto de outros nove questionamentos com o objetivo de conhecer o perfil do respondente. Os dados foram preparados em Excel, e analisados por meio do método multicritério TODIM. Nas próximas sessões serão apresentados os resultados das análises e a conclusão do trabalho.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados com a caracterização do perfil dos respondentes contidos na amostra da pesquisa, Matriz de Desejabilidades e Ordenação das alternativas. Na primeira etapa da análise, que apresenta o perfil dos respondentes da pesquisa, conforme já citado anteriormente, o estudo contou com 506 participantes de diversas entidades que tiveram seus nomes preservados. Ao todo foram 11 IES privadas e comunitárias do Estado de Santa Catarina. Quanto ao perfil dos respondentes, o gênero feminino foi predominante com 306 pessoas (60,50%) sobre o masculino com 199 respondentes (39,30%); a faixa etária se concentrou entre 26 a 37 com 39,80%, 38 a 51 com 34,60%, de 52 a 68 anos representaram 17,40%, até 25 anos com 8,50% e acima de 68 anos com o menor percentual 0,60%.

O tempo de serviço predominou menos de 10 anos (53,70%) sendo que acima de 10 anos tem-se 46,30%. A maioria casados (as) (68,30%), sendo os demais solteiros (as), viúvos (as) ou divorciados (as) (31,70%). Sobre o nível de instrução 14,60,2% são doutores (as), 32,20% mestres (as), 36,60% e 16,60% são apenas graduados. A formação dos participantes foi diversa, porém a maior concentração foi nas seguintes áreas: (a) Administração (19,8%); (b) Engenharia (11,3%); (c) Direito (7,6%); (d) Ciências Contábeis (5,6%); (e) Psicologia (4,9%); (f) Ciências biológicas (4,4%); e (g) Comunicação Social (3,9%).

Realizada a contextualização sobre o perfil dos respondentes, detem-se aplicação do método multicritério TODIM, na referida pesquisa com a apresentação da Matriz de Desejabilidades, conforme Tabela 03. Esta, foi obtida por meio da soma dos elementos das diversas matrizes existentes com a coleta dos dados. No caso em estudo, aplicou-se o método TODIM, porém não houve a necessidade de atribuição dos pesos dos critérios, uma vez que os pesos foram atribuídos pelos respondentes, visto a pesquisa utilizar escala Likert, 5 pontos. Assim, apenas a matriz final foi normalizada, para obter o valor global de cada alternativa. Deve-se interpretar cada número calculado como a medida da desejabilidade ou utilidade global, ou, simplesmente, como o valor global de uma alternativa específica. A ordenação das alternativas origina-se da ordenação de seus respectivos valores.

Já o valor final de cada alternativa é calculado a partir da normalização dos dados apresentados na Tabela 03. Os valores finais para cada alternativa, após sua normalização são apresentados na Tabela 04, em que é possível constatar o ranqueamento entre as Instituições de Ensino Superior privadas ou comunitárias pesquisadas, em relação a análise dos dados referentes as seis práticas e políticas de RH: (i) recrutamento e seleção; (ii) envolvimento; (iii) treinamento, desenvolvimento e educação; (iv) condições de trabalho; (v) avaliação de desempenho e competências; e (vi) remuneração e recompensas.

Tabela 03 – Matriz de Desejabilidades.

Cij	j=1	j=2	j=3	j=4	j=5	j=6	j=7	j=8	j=9	j=10	j=11	Soma	Mínima	Máxima
i=1	0,0000	-0,2507	-0,5530	-1,6953	-0,8684	-1,6282	-2,4112	-1,7861	-2,3014	-1,6037	-1,7766	-14,8745	-16,5489	2,1067
i=2	-0,6243	0,0000	-0,8050	-1,8538	-1,1972	-1,6500	-2,5126	-1,9118	-2,3334	-1,7514	-1,9094	-16,5489		
i=3	-0,3022	-0,0595	0,0000	-1,5843	-0,6935	-1,3823	-2,3289	-1,6441	-2,2489	-1,4136	-1,6356	-13,2929		
i=4	0,1514	0,0859	0,1783	0,0000	0,2403	-0,4344	-1,6692	-0,5357	-1,5066	-0,1138	-0,2287	-3,8324		
i=5	-0,0980	-0,0472	-0,0353	-1,4974	0,0000	-1,2103	-2,3009	-1,4793	-2,1449	-1,1551	-1,5548	-11,5233		
i=6	0,2626	0,1195	0,1449	-0,5173	0,1236	0,0000	-1,8085	-0,9061	-1,4777	-0,6068	-0,7338	-5,3995		
i=7	0,2524	0,1860	0,2756	0,2049	0,3735	0,1281	0,0000	0,2759	-0,1010	0,3176	0,1936	2,1067		
i=8	0,1188	0,0647	0,1198	-0,4302	0,2323	-0,0444	-1,6707	0,0000	-1,2911	-0,0837	-0,5259	-3,5104		
i=9	0,3728	0,2189	0,3630	0,2520	0,3515	0,1739	-0,8352	0,1080	0,0000	0,2838	0,2358	1,5246		
i=10	0,0644	0,0200	0,0530	-0,8352	0,0862	-0,5667	-1,9241	-0,7147	-1,7038	0,0000	-0,8057	-6,3265		
i=11	0,1682	0,0979	0,1898	-0,3754	0,2534	-0,3233	-1,6224	-0,3142	-1,4340	0,0531	0,0000	-3,3068		

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação ao resultado final obtido com a ordenação das alternativas, conforme a Tabela 04, faz-se necessário uma análise em relação as instituições: 10ª colocada e 11ª colocada. Conforme anteriormente exposto, essas IES contaram com um número considerado pequeno de respondentes, 6 e 8, respectivamente. A mesma situação é verificada com a 1ª colocada no *ranking*, com 9 respondentes. Esses dados podem tanto ter desempenhado função positiva, quanto negativa na análise dos dados. As demais IES pesquisadas, possuem número de participantes diversos, o que poderá ter refletido de maneira mais fiel a percepção dos docentes sobre as Políticas de Recursos Humanos adotadas.

Ressalta-se que a pontuação verificada no *ranking* (R) é característica do método utilizado. Isso não significa que a IES com pontuação 0,0000 não apresenta percepções ou que a instituição que ocupa a primeira posição apresente total percepção. Fato é que a instituição com maior grau de percepção recebe escore 1,0000 e com menor grau de percepção recebe escore 0,0000, sendo as demais intermediárias.

Tabela 04 – Ordenação das alternativas.

Posição	Instituição de Ensino	Região geográfica situada no Estado	R
1ª	7	IES da Região do Vale do Itajaí	1,0000
2ª	9	IES da Região Nordeste	0,9688
3ª	11	IES da Região do Meio Oeste	0,7098
4ª	8	IES da Região do Vale do Itajaí	0,6989
5ª	4	IES da Região Sul	0,6816
6ª	6	IES da Região Sul	0,5976
7ª	10	IES da Região do Extremo Oeste	0,5480
8ª	5	IES da Região do Meio Oeste	0,2694
9ª	3	IES da Região Planalto Norte	0,1745
10ª	1	IES da Região da Grande Florianópolis	0,0898
11ª	2	IES da Região do Vale do Itajaí	0,0000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ainda é imprescindível destacar que as IES pesquisadas compõem a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). Todas as participantes, com exceção da Universidade que configurou a 11ª posição, são públicas de direito privado, ou seja, possuem uma administração em que pode ser considerada menos burocrática. Já a 11ª colocada, é pública, sendo administrada pela municipalidade de Blumenau/SC. O fato de ser pública pode ter refletido de maneira negativa na percepção dos docentes, uma vez que os processos são morosos e nem sempre realizados dentro da expectativa de tempo prevista. Feitos esses apontamentos, analisa-se também que a 1ª e 2ª IES colocadas no *ranking*, possuem pouca diferença entre uma e a outra. O mesmo acontece em relação a 4ª e 5ª colocada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa consistiu em analisar a percepção dos docentes das Instituições de Ensino Superior (IES) enquadradas como comunitárias e privadas no Estado de Santa Catarina (SC), em relação as seis práticas e políticas de Recursos Humanos (RH). Para tal, utilizou-se o método TODIM a fim de obter um grau no tocante a essas percepções. O modelo aplicado cumpriu com o papel de classificar e ordenar as Instituições de Ensino Superior privadas e comunitárias de Santa Catarina em um *ranking* em que pode-se classificar a percepção final dos docentes acerca das seis práticas e políticas de Recursos Humanos (RH).

Verificou-se que as instituições 7 e 9 se destacaram frente a percepção das práticas e políticas de RH ocupando as primeiras posições do *ranking* e a instituição 2 apresentou o menor grau de percepção dessas práticas e políticas analisadas. Conforme exposto anteriormente, o baixo número de respondentes provenientes das IES que ocuparam as duas últimas posições do

*ranking*, podem ter sido prejudicadas, uma vez que um pequeno número de colaboradores participou do estudo respondendo a pesquisa. Situação parecida é verificada com a 1ª colocada no *ranking*, o que de fato pode não refletir a realidade total da percepção da maioria dos colaboradores da instituição.

O estudo aqui apresentado, no entanto, não se encerra com esta conclusão, nem os resultados podem ser considerados plenos ou definitivos. Ao contrário, muitos aspectos ligados as Teorias da Decisão e dos Prospectos requerem maior aprofundamento e estudo, visando sua aplicação no ambiente educacional. Além disso, estudos futuros podem se concentrar em estudar quais as atividades desenvolvidas por cada IES em relação as seis práticas e políticas de Recursos Humanos, para melhor compreensão dos fatores que levaram da Instituição a tal posição no *ranking*.

Por fim, para os dirigentes educacionais, os dados apresentados neste estudo, são de grande valia para que possam analisar o cenário e para que decisões relacionadas as melhorias nos processos de (i) recrutamento e seleção; (ii) envolvimento; (iii) treinamento, desenvolvimento e educação; (iv) condições de trabalho; (v) avaliação de desempenho e competências; e (vi) remuneração e recompensas, possam ser implementadas nas Instituições de Ensino.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. R. D.; BOTELHO, D. **Construção de questionários**. In: BOTELHO, D.; ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: práticas e contribuições às organizações. **Rev. Gestão Organizacional**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 24-38, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42418/sustentabilidade-na-gestao-de-pessoas--praticas-e-contribuicoes-as-organizacoes->>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- ALVARÃES, A. C. T.; RIPARDO, D. M. Plano de cargos e salários e seus efeitos sobre a motivação do trabalhador. **Revista Uniabeu**, Local de publicação, v. 6, 2013.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BITTENCOURT; H. R.; CASARTELLI; A. O.; RODRIGUES, A. C. M. Sobre o Índice Geral de Cursos (IGC). **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 3, p. 667-682, nov. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n3/a08v14n3.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- BOOG, M. C. F.; CASTRO, A. P. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. v. 1. 688 p.
- BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)**. Brasília, [20--]. Disponível em: <[http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html)>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Instituições de Educação Superior**. Brasília, [2018?]. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/31880-instituicoes-de-educacao-superior>>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- BRITO, L. M. P.; BOLSON, S. B. Gestão do conhecimento: estudo em uma instituição privada de Ensino Superior. **Rev. RAUNP**, [Lagoa Nova], v. 6, n. 2, p. 77-87, abr./set. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/561>>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- BROWN, J. D. Canto de Estatística: Perguntas e respostas sobre estatísticas de testes de idiomas: Confiabilidade e tempo de teste de cloze. **Shiken: JALT Testing & Evaluation Boletim SIG**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 19-22, 1998.

CAMPOS, I. M. S.; MEDEIROS, J. W. M.; MELO, M. S. M. Comunidade de Prática (CoP) e aprendizagem organizacional no contexto da gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 17-26, abr./jun. 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/49186/comunidade-de-pratica--cop--e-aprendizagem-organizacional-no-contexto-da-gestao-de-pessoas-na-universidade-federal-da-paraiba--ufpb->>. Acesso em: 16 abr. 2019.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações**: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. **Políticas e práticas de recursos humanos**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, V. S. da; S., Clóvis L. M. da. **Conversação entre abordagens da estratégia em organizações**: escolha estratégica, cognição e instituição. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. spe, p. 51-75, 2018.

FORTUNA, A. A. M. TACHIZAWA, E. T. FERREIRA, V. C. P. **Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisões em cenários complexos**: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério a decisão. São Paulo: Thomson, 2004. 168 p. : il.

GOMES, L.F.A.M.; LIMA, M.M.P.P. TODIM: basics and application to multicriteria ranking oof projects with environmental impacts. **Foundations of Computing and Decision Sciences**, 16(4),113-127, 1992a.

GOMES, L.F.A.M.; LIMA, M.M.P.P. From modeling individual preferences to multicriteria ranking of discrete alternatives: a look at Prospect Theory and the additive difference model. **Foundations of Computing and Decision Sciences**, 17(3),171-184, 1992b.

\_\_\_\_\_; MARANHÃO, F. J. C. A exploração de gás natural em mexilhão: análise multicritério pelo método TODIM. **Pesquisa Operacional**, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 491-509, 2008.

HAIR JUNIOR, J. F.; *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HE, Y.; HUANG, R.-H. *Risk attributes theory: decision making under risk*. **European Journal of Operational Research**, [S.l.], v. 186, n. 1, p. 243-260, abr. 2008.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Conceitos dos cursos de graduação e das Instituições de Educação Superior estão disponíveis para consulta**. Brasília, 18 dez. 2018. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/conceitos-dos-cursos-de-graduacao-e-das-instituicoes-de-educacao-superior-estao-disponiveis-para-consulta/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/conceitos-dos-cursos-de-graduacao-e-das-instituicoes-de-educacao-superior-estao-disponiveis-para-consulta/21206)>. Acesso em: 16 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. **Índice Geral de Cursos (IGC)**. Brasília, [201-]. Disponível em: <<http://inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc->>. Acesso em: 16 abr. 2019.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. *Prospect theory: An analysis of decision under risk*. **Econometrica**, [S.l.], v. 47, p. 263-292, 1979.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan, 1995.

LIMA, J. F. Integração e desenvolvimento regional: elementos teóricos. **Rev. Ideação**, Foz do Iguaçu, v. 12, n. 1, p. 9-20, 2010. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ideacao/article/view/5018/3771>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. 10. ed. Mason South-Western/Thomson, 2003.
- MONTEIRO, S.; *et al.* Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), XXXV., 13-16 out. 2015, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: [s.n.], 2015. p. 1-10. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_213\\_265\\_27313.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- NOJIMA, R. G.; JACOBY, C. E.; ROJO, C. A. Simulação de cenários na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas de uma Instituição de Educação Superior Pública do Oeste do Paraná. **Rev. Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 130-142, jul./set. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46882/simulacao-de-cenarios-na-pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas-de-uma-instituicao-de-educacao-superior-publica-do-oeste-do-parana>>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- OHMAE, K.. *End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. New York: Touchstone, 1996. 224 p.
- OLIVEIRA, J. M.; *et al.* Gestão de Pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 10, ed. esp., p. 108-126, ago. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46461/gestao-de-pessoas-e-sustentabilidade--construindo-caminhos-por-meio-das-praticas-de-capacitacao>>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- PACHECO, M. S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. 2009. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/pt-br.php>>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- RANGEL, L. A. D.; GOMES, L. F. A. M.; RANGEL, S. V. D. Avaliação de alternativas pelo método TODIM considerando diferentes valores do fator de atenuação de perdas. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL (SBPO), XLV., 2013: SOBRAPO, 2013.
- RIZZO, M. A. **Índice Geral de Cursos (IGC) como indicador de qualidade das Instituições de Ensino Superior**. 2013. 207 f. Tese (Doutorado em Educação Escolar) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2013. Disponível em: <[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/101571/rizzo\\_ma\\_dr\\_arafcl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/101571/rizzo_ma_dr_arafcl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- SANTOS, D. J.; MACHADO, M. A. S. Uma abordagem multicritério para tomada de decisão na alocação de pessoal utilizando o método TODIM. **International Contemporary Management Review**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-19, mar. 2018. Disponível em: <<http://icmrreview.com/icmr/article/view/17/11>>. Acesso em: 13 ago. 2019.
- SILVEIRA, Victor N. S.; MAESTRO FILHO, Antonio Del. **Gestão Estratégica de pessoas e Desempenho organizacional: uma análise teórica**. Revista Pretexto, V.14 n. 1 p. 71-87. Belo Horizonte, 2013.
- SOUSA, M. G. T. O.; BARBOSA, M. F. N. A aplicação de Gestão por Competências nos processos de Gestão de Pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. **REUNIR: Rev. de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 31-46, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52722/a-aplicacao-da-gestao-por-competencias-nos-processos-de-gestao-de-pessoas--um-estudo-com-os-servidores-tecnico-administrativos-no-centro-de-ciencias-juridicas-e-sociais-ufcg>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

STRAUF, S.; SCHERER, R. *Universities and their contribution to regional development. Transformations in Business & Economics*, [Lituânia], v. 7, n. 1-13, p. 137-151, 2008.

Disponível em:

<[https://www.alexandria.unisg.ch/46708/1/TIBE\\_2008\\_\\_Strauf\\_\\_Scherer.doc.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/46708/1/TIBE_2008__Strauf__Scherer.doc.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2019.

VENÂNCIO, D. M.; *et al.* A. Análise da produção científica sobre Gestão de Pessoas nos anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração – (ENANPAD) de 2001 a 2010. **Revista de Administração da UNIMEP**, [Piracicaba], v. 12, n. 2, p. 159-181, maio/ago. 2014. Disponível em:

<<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/677/574>>. Acesso em: 13 jul. 2019.

WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. *Desegregating HRM: A review and synthesis of macro and micro Human Resource Management Research. Journal of Management*, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002. Disponível em:

<<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630202800302>>. Acesso em: 13 jun. 2019.